

DCG 7

MANAGEMENT

CORRIGÉS

3^e édition

Morgane Le Breton

Agrégée d'économie et gestion

Docteur en sciences de gestion

Professeur en classes préparatoires au DCG

Kévin Herlem

Agrégé d'économie et gestion

Professeur de management, de droit et d'économie

Sabine Sépari

Agrégée d'économie et gestion

Maître de conférences HDR à l'ENS Paris-Saclay

en partenariat avec

DUNOD
leader de l'expertise comptable


EDITIONS
FRANCIS LEFEBVRE

Maquette de couverture :
Nicolas Wiel et Elizabeth Riba

Maquette intérieure :
Yves Tremblay

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

SOMMAIRE

Table de correspondance Compétences-Applications	4
Compétences de l'UE 7 – Management	7
Avant-propos	10
PARTIE 1 Les enjeux du management des organisations	
Chapitre ❶ Les organisations dans l'environnement actuel	12
Chapitre ❷ Les organisations et leurs parties prenantes	21
Chapitre ❸ Le management des organisations	25
▶ Partie 1 : Cas de synthèse	31
PARTIE 2 Le management stratégique	
Chapitre ❹ La stratégie d'une organisation	34
Chapitre ❺ Le diagnostic stratégique	38
Chapitre ❻ Les choix stratégiques	43
▶ Partie 2 : Cas de synthèse	51
PARTIE 3 Le management organisationnel	
Chapitre ❼ La structuration d'une organisation	54
Chapitre ❽ Les processus décisionnels	58
Chapitre ❾ Le pouvoir	65
Chapitre ❿ L'animation des acteurs de l'organisation	70
▶ Partie 3 : Cas de synthèse	76
PARTIE 4 Le management opérationnel	
Chapitre ❿❶ Le pilotage de la chaîne de valeur	80
Chapitre ❿❷ Les activités principales d'une organisation	94
Chapitre ❿❸ Les activités supports d'une organisation	100
Chapitre ❿❹ Les problématiques managériales actuelles	106
▶ Partie 4 : Cas de synthèse	114

Table de correspondance

Compétences-Applications

Sous-partie du programme	Compétences du programme	Applications
1.1. Quelles sont les spécificités des différentes organisations ?	Identifier les spécificités d'une organisation donnée selon sa forme	Chapitre 1 : 1 • 3 • 4 • 5 • 10 • 11
	Justifier l'existence et l'évolution des organisations	Chapitre 1 : 1 • 2 • 10 • 11
1.2. Quelles sont les caractéristiques de l'environnement actuel des organisations ?	Repérer les influences réciproques entre une organisation et son environnement	Chapitre 1 : 6 • 7 • 10 • 11
	Repérer les enjeux auxquels une organisation donnée doit faire face, dans l'environnement actuel	Chapitre 1 : 6 • 7 • 10 • 11
	Justifier l'importance des caractéristiques de l'environnement dans une décision managériale donnée, quel que soit le type d'organisation	Chapitre 1 : 8 • 9 • 10 • 11
1.3. Quelles relations entre l'organisation et ses parties prenantes ?	Expliquer les points communs et les divergences d'intérêts des parties prenantes internes et externes d'une organisation	Chapitre 2 : 1 • 2
	Analyser la prise en compte des parties prenantes par une organisation	Chapitre 2 : 1 • 2 • 5
	Mettre en évidence des évolutions sociétales impactant une organisation donnée	Chapitre 2 : 3 • 4
	Analyser les dispositifs liés à la responsabilité sociale de l'entreprise pour une organisation donnée	Chapitre 2 : 3 • 4 • 5
1.4. Qu'est-ce que le management ?	Identifier les objectifs d'une organisation	Chapitre 3 : 1 • 2 • 3 • 7
	Distinguer les niveaux de management et expliquer leur rôle dans une situation donnée	Chapitre 3 : 1 • 2 • 3
	Analyser les interdépendances, tensions et paradoxes entre les enjeux d'une organisation donnée dans son environnement	Chapitre 3 : 4 • 5 • 6 • 7
	Identifier les différents rôles d'un manager et les comparer à ceux de l'entrepreneur et du dirigeant	Chapitre 3 : 1 • 2 • 3
	Repérer et apprécier les décisions et les actions du management dans une situation donnée	Chapitre 3 : 4 • 5 • 6 • 7

Table de correspondance Compétences-Applications

Sous-partie du programme	Compétences du programme	Applications
2.1. Qu'est-ce que la stratégie ?	Distinguer les différents niveaux de stratégies	Chapitre 4 : 1 • 2 • 5
	Identifier la(les) source(s) d'avantage concurrentiel d'une entreprise	Chapitre 4 : 3 • 4 • 5
	Identifier, analyser et justifier la démarche stratégique suivie par une organisation	Chapitre 6 : 1 • 2
	Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation donnée	Chapitre 6 : 3 • 4 • 5
2.2. Quels outils de diagnostic pour orienter les stratégies ?	Conduire un diagnostic stratégique à l'aide des outils d'analyse adéquats	Chapitre 5 : 1 • 2 • 5
	Analyser les apports et les limites du diagnostic stratégique	Chapitre 5 : 3 • 4 • 5
	Identifier les critères de la segmentation stratégique	Chapitre 6 : 1 • 2
	Justifier et analyser la pertinence des décisions stratégiques opérées par une organisation à partir de son diagnostic et en fonction des enjeux	Chapitre 6 : 1 • 2 • 5
3.1. Quels processus de structuration ? Comment gérer la structure ?	Identifier et analyser la pertinence d'une forme organisationnelle en s'appuyant sur la théorie des organisations	Chapitre 7 : 1 • 2 • 7 • 8 • 9
	Caractériser les processus de coordination	Chapitre 7 : 3 • 4 • 7 • 9
	Repérer les tensions et les paradoxes organisationnels à prendre en compte dans la gestion d'une structure	Chapitre 7 : 5 • 6 • 9
3.2. Quels processus décisionnels ? Comment gérer les processus décisionnels ?	Repérer les niveaux de décision dans une organisation	Chapitre 8 : 1 • 2 • 7 • 8 • 9 • 10
	Caractériser et apprécier les processus décisionnels à partir de la théorie des organisations	Chapitre 8 : 3 • 4 • 7 • 8 • 9
	Relier les problèmes techniques et les problèmes humains dans les processus de décision et de gestion	Chapitre 8 : 5 • 6 • 7 • 8 • 10
3.3. Comment s'exerce le pouvoir ?	Distinguer pouvoir, autorité, leadership	Chapitre 9 : 3 • 4 • 7 • 8
	Identifier les sources du pouvoir	Chapitre 9 : 1 • 2 • 7 • 8
	Repérer les relations de pouvoir au sein d'une organisation donnée	Chapitre 9 : 3 • 4 • 7 • 8
	Analyser les variables pour gérer la responsabilité, l'autonomie, la confiance dans l'exercice du pouvoir	Chapitre 9 : 5 • 6 • 8

Table de correspondance Compétences-Applications

Sous-partie du programme	Compétences du programme	Applications
3.4. Quels processus d'animation ?	Proposer des modes d'animation adaptés à un individu ou à un groupe	Chapitre 10 : 5 • 6 • 9 • 10
	Repérer les modes d'animation d'une organisation	Chapitre 10 : 1 • 2 • 9 • 10
	Mettre en évidence l'importance de la communication et de la culture dans l'animation d'une organisation	Chapitre 10 : 3 • 4 • 9
	Analyser un conflit dans une situation organisationnelle donnée, proposer des démarches de résolution	Chapitre 10 : 7 • 8 • 10
4.1. Comment appréhender le management opérationnel ?	Distinguer les approches par fonctions, activités et processus	Chapitre 11 : 1 • 2 • 11
	Analyser la chaîne de valeur d'une organisation en différenciant les activités principales et les activités supports	Chapitre 11 : 3 • 4 • 12 • 14
	Mettre en évidence les variables à piloter par les managers opérationnels dans une organisation donnée	Chapitre 11 : 9 • 10 • 11 • 12 • 14
	Apprécier le degré d'internalisation et d'intégration d'un processus ou d'une fonction dans une organisation donnée	Chapitre 11 : 5 • 6 • 11 • 13 • 14
4.2. Comment analyser les activités d'une organisation ?	Identifier et caractériser les activités essentielles pour une organisation donnée	Chapitre 11 : 3 • 4 • 12 • 13
	Expliquer les rôles de chaque activité, leurs évolutions, leurs interdépendances et la contribution aux objectifs et aux enjeux d'une organisation donnée	Chapitre 12 : 1 • 2 • 5 • 6 Chapitre 13 : 1 • 2 • 5 • 6
	Repérer et analyser les moyens et les outils mis en œuvre par chaque activité	Chapitre 12 : 3 • 4 • 5 • 6 Chapitre 13 : 3 • 4 • 5 • 6
	Analyser l'impact du numérique sur toutes les activités de l'organisation	Chapitre 11 : 7 • 8 • 15 • 16 • 17 • 18 • 19
	Identifier les contributions des activités à des problématiques managériales actuelles	Chapitre 14 : 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • 6 • 7 • 8

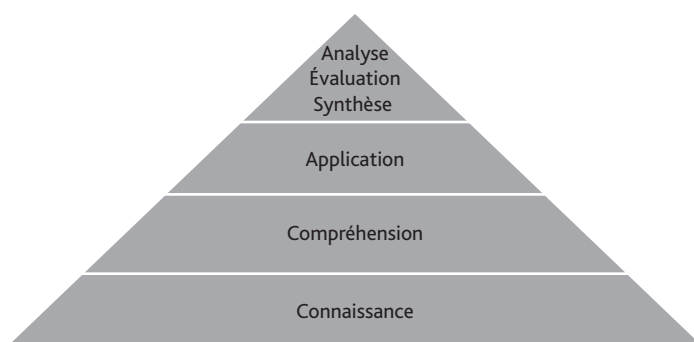
Compétences de l'UE 7 – Management

Il est possible de classer et de hiérarchiser les compétences professionnelles et transversales à partir d'une typologie proposée par B. Bloom (1956). Les quatre niveaux sont définis par des verbes :

- Premier niveau : connaissance.
- Deuxième niveau : compréhension.
- Troisième niveau : application.
- Quatrième niveau : trois types de compétences susceptibles d'être combinées :
 - analyse;
 - synthèse;
 - évaluation.

Pour les épreuves du DCG et DSCG, le niveau « connaissance » est la base des savoirs qu'il faut acquérir (colonne de droite du programme, voir pages 5 à 11 du manuel), pour ensuite exercer les niveaux successifs supérieurs de compétences (colonne de gauche du programme exprimée sous forme de verbes).

Taxonomie de Bloom



Il en ressort le tableau suivant pour les verbes de compétence de l'UE7 Management :

1. Savoir/ Connaissance	2. Compréhension	3. Application	4. Analyse	5. Synthèse	6. Évaluation
<ul style="list-style-type: none"> • Nommer • Définir • Noter • Lister • Étiqueter • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier • Repérer • Exprimer • Indiquer • Situer • Mettre en évidence • Classifier • Reconnaître • Reformuler • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Appliquer • Établir • Exploiter employer • Déterminer • Résoudre • Mettre en œuvre • Relier • Illustrer • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparer • Analyser • Décomposer • Distinguer • Différencier • Caractériser • Catégoriser • Calculer • Interpréter • Expliquer • Synthétiser • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Construire • Concevoir • Élaborer • Proposer • Créer • Formuler • Développer • Composer • Conduire un diagnostic • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Justifier • Argumenter • Recommander • Estimer • Rédiger un argumentaire • Évaluer • Apprécier • Choisir • Critiquer • ...

Compétences de l'UE7 – Management

Pour l'apprentissage comme pour l'évaluation des épreuves du DCG :

- il faut d'abord comprendre (« identifier », « repérer », « mettre en évidence », etc.);
- avant d'analyser (« distinguer », « expliquer », « caractériser », « synthétiser », etc.);
- et d'évaluer (« justifier » et « apprécier »).

Définition des douze verbes de compétence de l'UE7 – Management

- **Identifier.** Il s'agit de :
 - préciser la nature de quelque chose, son type, sa catégorie, et de pouvoir dire ce que c'est (ex. : identifier une plante);
 - découvrir l'origine d'un objet, son appartenance, grâce à une marque, un signe caractéristique.
- **Repérer.** Il s'agit de marquer, signaler par signe, reconnaître une entité parmi un groupe, situer avec précision des éléments dans un contexte, une situation.
- **Mettre en évidence,** c'est-à-dire rendre manifeste, mettre en relief, une situation, un objet, une personne, souligner un aspect important.
- **Relier,** soit attacher, assembler, mettre en relation des éléments, des actes, des situations, raccorder des résultats, mettre en communication des personnes.
- **Analyser,** c'est-à-dire réaliser une étude approfondie d'un ensemble abstrait ou concret pour en dégager les éléments principaux et en déterminer les éléments constituants (analyser un phénomène).
- **Distinguer.** Il s'agit :
 - de reconnaître, de différencier quelque chose ou quelqu'un en percevant les caractéristiques qui font sa spécificité;
 - d'identifier l'élément caractéristique qui différencie quelqu'un, quelque chose de quelqu'un, quelque chose d'autre.
- **Caractériser,** soit définir avec précision, mettre en relief les propriétés distinctives de quelqu'un ou de quelque chose.
- **Expliquer,** autrement dit rendre clair, faire comprendre, éclairer une situation, un contexte, un résultat, avec des arguments, des causes, des facteurs, des éléments de connaissance.
- **Proposer,** en un mot, il s'agit de soumettre des choix, présenter une interprétation, des pistes de solutions, des idées nouvelles.
- **Conduire un diagnostic.** Il s'agit à la fois :
 - de mener une démarche complète pour recueillir des informations sur un contexte, une entité;
 - d'en tirer une synthèse structurée permettant de représenter une situation.
- **Justifier,** ce qui consiste à :
 - appuyer la réalité, l'exactitude de quelque chose par des preuves, des documents;
 - faire admettre quelque chose, en établir le bien-fondé, la nécessité;
 - faire apparaître quelque chose comme légitime, l'autoriser.
- **Apprécier,** ce qui revient à :
 - attribuer telle valeur, telle importance à quelqu'un, à quelque chose;
 - user de la valeur (intellectuelle, morale, artistique, etc.) de quelque chose, la mettre en relation avec des événements similaires ou différents.

Application des verbes de compétence aux compétences attendues

Au-delà de la définition générale des verbes d'action, il convient de les appliquer à la matière enseignée et de les traduire de manière opérationnelle.

Exemple

► Appliquée au point 4.1. du programme de l'UE 7 « Comment appréhender le management opérationnel ? », cette démarche peut se traduire de la façon suivante :

• **Identifier les approches par fonctions, par activités, par processus :**

- préciser la délimitation et les caractéristiques d'une fonction...
- préciser la délimitation et les caractéristiques d'une activité...
- préciser la délimitation et les caractéristiques d'un processus...
- ... pour savoir les différencier.

• **Analyser la chaîne de valeur d'une organisation, ce qui suppose :**

- d'étudier les éléments constitutifs d'une structure organisationnelle représentée par les activités principales et les activités de soutien définies par M. Porter ;
- qu'ensuite, le candidat soit capable de déterminer les forces et les faiblesses de ces activités.

• **Apprécier le degré d'internalisation d'un processus**

Il s'agit de formuler un avis sur la pertinence du choix d'une organisation qui décide de faire (internalisation) ou de faire faire (externalisation) les activités d'un processus : quels sont les avantages et les limites de ces choix ? Un choix plus performant pour cette organisation, dans le contexte donné, est-il possible ? ►